

Євгенія Воробйова

кандидат педагогічних наук, доцент, кафедра педагогіки і психології управління
соціальними системами ім. акад. І.А. Зязюна, Національний технічний університет
«Харківський політехнічний інститут», Україна
ORCID: 0000-0002-6269-578X
E-mail: evorobjova@ukr.net

ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ МАЙБУТНІХ МЕНЕДЖЕРІВ У ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Анотація: Висвітлено особливості розвитку лідерських якостей майбутніх менеджерів в процесі професійної підготовки у вищій школі. Визначено, що застосування тренінгових та ігрових форм в процесі професійної підготовки сприяє розвитку лідерського потенціалу та лідерських якостей майбутніх менеджерів, актуалізує інтерес до практичної діяльності, що сприяє подальшій активності у постійному оволодінні знаннями та використанням їх на практиці в управлінській діяльності. Стаття містить авторське трактування проблематики використання тренінгових та ігрових методів у навчально-виховному процесі з метою розвитку лідерського потенціалу майбутніх менеджерів.

Ключові слова: лідерські якості, лідерський потенціал, професійна підготовка менеджерів, розвиток лідерського потенціалу майбутніх менеджерів, тренінг, ділова гра, кейс-метод.

Eugene Vorobieva

PhD in Pedagogy, associate Professor, Department of pedagogy and psychology of social systems management to name of Acad. I. A. Ziazyun, National technical University "Kharkiv Polytechnic Institute", Ukraine
E-mail: evorobjova@ukr.net

FEATURES OF LEADERSHIP QUALITY FUTURE MANAGERS DEVELOPMENT IN HIGHER EDUCATION STAFF

Abstract: Features of leadership qualities and managerial competence of future managers are highlighted. It is also determined that the use of training and game forms in the process of professional training contributes to the development of leadership potential and leadership qualities of future managers, actualization of interest in practical activities, which promotes further activity in the constant acquisition of knowledge and their use in practice in management activities. The article contains an author's vision for the use of training and game techniques in the educational process in order to develop the leadership potential of future managers.

Key words: leadership qualities, leadership potential, professional training of managers, development of leadership potential of future managers, training, business game, case method.

© Євгенія Воробйова, 2019

Евгения Воробьева

кандидат педагогических наук, доцент, кафедра педагогики и психологии управления
социальными системами им. акад. И.А. Зязюна, Национальный технический
университет “Харьковский политехнический институт”, Украина

E-mail: evorobjova@ukr.net

Аннотация: Освещены особенности лидерских качеств и управленческой компетентности будущих менеджеров. Определено, что применение тренинговых и игровых форм в процессе профессиональной подготовки способствует развитию лидерского потенциала и лидерских качеств будущих менеджеров, актуализирует интерес к практической деятельности, способствует дальнейшей активности в постоянном овладении знаниями и использованием их на практике в управленческой деятельности.

Статья содержит авторское видение на использование тренинговых и игровых методов в учебно-воспитательном процессе с целью развития лидерского потенциала будущих менеджеров.

Ключевые слова: лидерские качества, лидерские потенциал, профессиональная подготовка менеджеров, развитие лидерского потенциала будущих менеджеров, тренинг, деловая игра, кейс-метод.

Eugene Vorobieva

An extended abstract of a paper on the subject of:

“Features of leadership quality future managers development in higher education staff”

Problem setting. The modern enterprises and collectives constantly balance between order and chaos, operate in conditions of uncertainty, risk and contradictions. And only the solution of these contradictions, overcoming of conflicts allows organizations to move forward.

As is known from the theory and practice of management science and management practices, the success of the organization of the enterprise largely depends on the manager's professional abilities, his ability to fully implement his managerial and leadership potential. Today, effective management requires skilled managerial leaders who have the ability to combine personal and professional qualities to transform serious conflicts into promising opportunities for collaboration and innovation.

In this context, the role of institutions of higher education in the formation of highly skilled managers seems relevant, because in modern organizations,

the requirements for specialists in management profile are quite high.

Resent research and publication analysis. The growing interest in this issue is due to existing research on the training of specialists in the management profile in educational systems, in particular, in higher education institutions.

In recent years, the problem of the training of future managers has been reflected in the scientific studies of N. Zamkova, L.Volodarskaya-Zola, O. Kulish, I. Liventsova, N. Logudina, L. Bondareva.

Today, the question of the potential of management personnel is developed by V.V. Adamchuk, E.V. Vorobieva, B.M.Genkin, V.M. Grachev, O.G. Romanovsky, M.K. Chebotarev, S.V. Shekshnya, T.V. Shokin, O.O. Sakaliuk, N.V. Kuzmina.

The analysis of research on the training of managers shows that managerial potential is an integral part of his professional activities and causes the comprehensive

development of his personality. Most scholars and researchers of professional activity and managerial training allocate such significant social and psychological qualities for him: psychological competence, managerial culture, reason, leadership skills, tolerance, ability to manage conflicts, stress tolerance, adaptability, time management skills.

Paper objective is to reveal the peculiarities of the development of leadership abilities of the future manager in the course of professional training at a higher education institution, in particular, using training, business games, case study, pedagogical coaching in the educational process.

Paper main body. An analysis of modern approaches to leadership issues, in particular in the context of the professional activity of managers, shows that the true leader is a team player, therefore, readiness for collective interaction is among the components of leadership potential.

After all, we share the opinion of O. Romanovsky, who defines "a leader as a person capable of inspiring and directing people and their emotions in creativity. The relationship between the leader and the others should be considered in the "resonant" key. In other words, the presence of a leader with followers in one wave, thanks to which the members of the group will have a creative atmosphere, which will increase the potential and professional level of each, as well as the percentage of effectively solved problems "Modern society in today's difficult conditions requires "flexible managers" with leadership abilities and capable of adaptive management, since active, adaptive and decisive youth are the key to an effective development of the country.

In modern literature, two points of view are often confronted with leadership qualities. The first suggests that a person should be born leader, that education and upbringing do not play any role. Another point of view is that leadership qualities can be developed, although this requires some

factors from the birth of a psycho-physiological nature. This, in particular – sharp attention, good memory, ability to productive thinking.

The main characteristics of the leader should be: loyalty to his organization – the leader does not humiliate his company in the eyes of employees and does not humiliate employees in the eyes of the leadership of their firm; optimistic views on life – unlike the pessimistic, the optimist is always ready to listen to the thoughts of others, because he always expects good news, has creative instincts; love and commitment to other people - the best leaders take care of their workers, they are interested in what others do; courage and self-confidence – the leader will always try to find a new way to accomplish the task only because this way will be better.

Since the purpose of our study is to update the interactive tools that provide a high level of managerial competence of the future manager through the development of its leadership qualities, we conducted a diagnosis of students of specialty 281 "Public Administration ". The total number of persons who participated in the study – 32.

The analysis of the results of the diagnostics shows that for future managers, the uneven distribution of the types of leaders is characteristic, depending on the level of the management hierarchy. This is due to a number of factors associated with the specifics of their activities.

The intellectual leader is characterized by considerable independence, a high orientation to the business and the results of work. For a functional leader, the following features are characteristic: the least desire to dominate; high orientation on the case, its results; autonomy of behavior. The universal leader characterizes dominance, a good attitude to himself and to others, personal originality, identity.

Thus, according to the results of the diagnosis, the functional type of the leader is such that to a greater extent meets the requirements, which are put forward to

the activities of the manager and determine its effectiveness.

Conclusions of the research. Thus, the above methods and techniques used during the training can be greatly expanded, since the training involves the comprehensive use of various methods and techniques of learning that stimulate the active cognitive position of students, encourage them to interact, interact. Interactive training in the

practice of training future managers is, without a doubt, the leading form. The development of leadership qualities of a manager both in the process of independent work on oneself and in the conditions of collective activity in the training allows to more effectively implement production functions, and as a result, maximize the efficiency of professional activity.

Постановка проблеми в загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Сучасні соціально-економічні системи різних форм власності діють в умовах невизначеності, ризику і протиріч. І лише їхнє вирішення дозволяє організаціям рухатися вперед.

Як відомо з теорії та практики управлінської науки та практики управлінської діяльності, успіх організації діяльності підприємства багато у чому залежить від професійних здібностей менеджера, його здатності реалізувати свій управлінський та лідерський потенціал у повній мірі. Сьогодні для ефективного управління потрібні кваліфіковані менеджери-лідери, які мають такі здібності, що дозволяють об'єднати особисті та професійні якості для перетворення серйозних конфліктів на багатообіцяючі можливості для співпраці та інновацій.

У такому контексті роль закладів вищої освіти у формуванні висококваліфікованих менеджерів видається актуальною, адже у сучасних організаціях вимоги до фахівців управлінського профілю досить високі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, у яких започатковано розв'язання цієї проблеми і на які спирається автор. Зростаючий інтерес до проблематики розвитку лідерських якостей майбутніх менеджерів у закладах вищої освіти обумовлений наявними дослідженнями з вивчення

проблем підготовки фахівців управлінського профілю в освітніх системах.

В останні роки проблема підготовки майбутніх менеджерів знайшла відображення в наукових дослідженнях Н.Л. Замкової, Л. Володарської-Золи, О.І. Куліш, І.А. Лівенцової, Н.В. Логутіної, Л.І.Бондаревої, О.О. Сакалюк, Н.В. Кузьміної.

Сьогодні питання потенціалу кадрів управління розробляють В.В. Адамчук, Є.В. Воробйова, Б.М.Генкін, В.М. Грачов, О.Г.Романовський, М.К. Чеботарьов, С.В. Шекшня, Т.В. Щокін та інші.

Аналіз досліджень з проблеми підготовки менеджерів [1, 3, 9, 10] показує, що управлінський потенціал виступає складовою його професійної діяльності та обумовлює всебічний розвиток його особистості. Більшість науковців й дослідників професійної діяльності та професійної підготовки менеджерів виділяють такі значущі для нього соціально-психологічні якості: психологічна компетентність, управлінська культура, розум, лідерські здібності, толерантність, вміння управляти конфліктами, стресостійкість, адаптивність, навички тайм-менеджменту.

Зокрема, Л.І. Березовська [1], розглядаючи спеціальну компетенцію, зазначає, що слід визначити такі дві вимоги:

1. Ефективне виконання професійних функцій менеджера, розуміння природи управлінської роботи й процесів управління та здатність мислити масштабно, перспективно.

Структура спеціальної компетенції відповідно до даної вимоги передбачає такі знання та уміння:

- уміння обґрунтовувати й приймати рішення в ситуаціях, для яких характерна висока динамічність;

- висока інформаційність у питаннях розвитку галузі, у якій працює підприємство, рівень досягнень з техніки, технології, конкурентності, динаміки попиту на продукцію та послуги тощо;

- уміння ефективно керувати ресурсами, планувати й прогнозувати роботу підприємства, оволодіння способами підвищення ефективності управління;

- уміння використовувати сучасні інформаційні технології, способи комунікацій і зв'язку.

2. Менеджери повинні мати специфічні якості, що впливають на підвищення довіри й поваги з боку тих, із ким вони вступають у відносини. Уміння працювати з людьми; володіння мистецтвом налагодження зовнішніх зв'язків; здатність до самооцінки, уміння робити правильний вибір, підвищувати кваліфікацію.

Структура спеціальної компетенції відповідно до даної вимоги передбачає такі знання та уміння:

- високе почуття обов'язку й відданості справі;

- чесність у відносинах з людьми й довіра до партнерів;

- уміння чітко виражати свої думки й переконання;

- увага й турбота до людей незалежно від їхнього положення в ієрархії організації;

- здатність швидко поповнювати свої фізичні й духовні сили і критично оцінювати власну діяльність.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується дана стаття. Не дивлячись на достатній рівень наукового опрацювання

проблематики дослідження лідерських здібностей та якостей фахівця, окремі їх особливості все ще залишаються відкритими для подальших наукових пошуків.

Проте, на нашу думку, окрім зазначених якостей, здібностей та умінь, сучасному менеджеру вкрай потрібні розвинуті лідерські якості не тільки на рівні обізнаності з питань лідерства, але й як складова його професійної діяльності та управлінського потенціалу.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Розкрито особливості розвитку лідерських здібностей майбутнього менеджера із використанням тренінгів, ділових ігор, кейс-методу, педагогічного коучингу в процесі професійної підготовки у закладі вищої освіти.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Вивчення сучасних підходів до питань лідерства, зокрема в контексті професійної діяльності менеджерів, показує, що справжній лідер – це командний гравець, тому на перше місце серед складових лідерського потенціалу виходить готовність до колективної взаємодії. В контексті розгляду даної проблематики ми поділяємо думку О.Г. Романовського, який визначає «лідера як особистість, здатну надихати і направляти людей та їхні емоції в творчість. Взаємини лідера з оточуючими слід розглядати в «резонансному» ключі. Іншими словами перебування лідера з послідовниками на одній хвилі, завдяки чому члени групи матимуть творчу атмосферу, внаслідок чого виросте потенціал і професійний рівень кожного, а також відсоток ефективно вирішених завдань». Автор відзначає, що «створення ефективної команди стає невід'ємною складовою лідера. Лідерство варіюється в залежності від задач і ситуації відповідно до рішення команди. Для підвищення конкурентоспроможності фахівця необхідно формувати його як резонансного лідера, в зміст якого вкладати процес створення і функціонування ко

манди як невід'ємної складової. Тобто запускати для вдосконалення три векторну модель поняття лідерство: як процес, стан і результат, а саме ефективне командування» [2; с. 75].

Окрім того, сучасні менеджери все більше сприймаються як іноватори, які повинні мати поглиблені знання в різних сферах, і ці знання повинні постійно поповнюватися та актуалізуватися.

Оскільки всі ці якості досить складно поєднати в одній людині, менеджеру-лідеру слід навчитися бути лідером лідерів, а отже, управлінська компетентність керівників сучасних українських організацій або підприємств може бути описана за допомогою таких оптимальних лідерських компетенцій:

1. Готовність взяти на себе відповідальність за колектив.
2. Готовність відповідати за колективний результат навіть у разі провалу.
3. Перевага загального результату над особистим.
4. Позитивне ставлення до людей.
5. Здатність до навчання, прагнення розвиватися.
6. Відсутність страху перед сильними підлеглими.
7. Уміння і готовність надихати.
8. Уміння чути інших.
9. Готовність і здатність навчати інших.
10. Експерт чи чудовий управлінець.
11. Уміння організувати інших.
12. Власна точка зору.
13. Готовність до непопулярних рішень.
14. Стресостійкість.
15. Відсутність прагнення самостверджуватися за рахунок інших.

Розглянемо, які з лідерських компетенцій належать до категорії таких, що нескладно сформулювати та скорегувати, які змінити неможливо і можна коригувати, але складно або довго.

1. Готовність взяти на себе відповідальність за колектив. Слушною видається доробок О.С. Пономарьова [3] щодо

відповідальності в системі професійної компетентності фахівця. Він вважає, що відповідальність менеджера має бути виражена в об'єктивній оцінці результатів діяльності персоналу та забезпеченні соціального партнерства й соціального захисту персоналу. У більшості випадків цю компетенцію виробити складно, хоча можна стимулювати її прояв іншими факторами (зовнішня оцінка, визнання, гроші), але тоді доведеться занадто багато приділяти уваги цьому питанню і постійно тримати ситуацію під контролем.

2. Готовність відповідати за колективний результат навіть у разі провалу. Розвивати цей фактор важко, однак за наявності відповідальності за особистий результат як моделі поведінки можна змінити парадигму. Знадобиться досить тривалий управлінський вплив.

3. Перевага загального результату над особистим. Можна досить легко скорегувати грамотною системою мотивації і постійним підкріпленням. Для цього потрібно знати карту мотиваторів конкретної людини.

4. Позитивне ставлення до людей. Ця компетенція у дорослої людини коригуванню не піддається.

5. Здатність до навчання, прагнення розвиватися. Досить вільно розвивається, якщо не входить у протиріччя з природними здібностями.

6. відсутність страху перед сильними підлеглими. Багато в чому залежить від орієнтації на загальний результат і впевненість в собі. У більшості випадків впевненість у власних силах можна підвищити грамотними управлінськими діями.

7. Уміння і готовність надихати. Частково – природний дар, частково – можна навчити.

8. Уміння чути інших. Залежить від бажання знайти цю компетенцію. Другий аспект – це якийсь набір навичок (уміння відокремлювати факти від гіпотез, вміння чути, не домислюючи наміри

людини та ін.), яким можна навчити за допомогою наставництва або в ході тренінгів з розвитку комунікативних навичок.

9. Готовність і здатність навчати інших. Компетенція важко здобувається, оскільки вимагає поєднання терпіння, такту, добре поставленої мови, вміння співвідносити свій рівень знань з рівнем знань того, кого навчає, вміння пояснювати, закріплювати, давати зворотний зв'язок. При наявності гарних комунікативних та пристойних презентаційних навичок, уміння переконувати і впливати можна досить легко виробити цю компетенцію. В інших випадках - це складно або майже неможливо.

10. Експерт або чудовий управлінець. При наявності необхідних компетенцій і бажання бути лідером і керівником відносно легко виробляється за допомогою наставництва і шляхом тренінгу.

11. Уміння організувати інших. Навик, який може бути набутий досить швидко і ефективно. Головне – бажання його набутти.

12. Власна точка зору. Цей навик практично неможливо виробити за короткий час. Відсутність власної точки зору, як правило, пов'язана з тяжінням до зовнішньої референції. Змінити референцію можна, але на це потрібно як мінімум рік або роки, не менше. Гірше, якщо відсутність власної думки викликана безпринципністю – це зовсім не підходить лідеру.

13. Готовність до непопулярних рішень. Змінюється на рівні управлінського впливу, мотивації і самомотивації. Виняток – яскраво виражена зовнішня референція.

14. Стресостійкість. Практично не піддається коригуванню, якщо йдеться про реакцію на стрес. А ось стресор (джерело стресу) і післястресову поведінку коригувати можна.

15. Відсутність прагнення самотверджуватися за рахунок інших. Або вона

є, або її немає. Вплинути і виробити неможливо.

Таким чином, удосконалення управлінської компетентності менеджерів сучасних українських організацій та підприємств на засадах різного роду навчальних заходів, професійної підготовки в умовах вищої освіти на першому (бакалаврському) та другому (магістерському) освітніх рівнях дозволить більш ефективно керувати підлеглими в різних ситуаціях, створити команду однодумців, які б плідно працювали для досягнення цілей організації, забезпечити ефективне делегування тощо.

У сучасних наукових дослідженнях вчені розділилися в своїх позиціях щодо природи лідерських якостей. Перша передбачає, що людина має народитися лідером, що навчання та виховання не відіграють ніякої ролі. Інша точка зору полягає в тому, що лідерські якості можна розвивати, хоча й для цього потрібні деякі задатки психофізіологічного характеру від народження. Це, зокрема, гостра увага, гарна пам'ять, здатність до продуктивного мислення [4].

Зокрема, деякі науковці виділяють такі складові у формуванні лідера: генетично обумовлені задатки та досвід перших років життя, освіта з акцентом на гуманітарні науки, що створює широку основу для знань, досвід, який надає мудрість, що виникає з практичного застосування знань та професійна підготовка, яка наділяє лідера витонченою поведінкою в деяких ситуаціях – наприклад, в процесі спілкування [5].

На нашу думку, судження підлеглих про керівника як про лідера може бути оманливим, адже вони є зацікавленими у підлещуванні до свого безпосереднього наставника. Тому об'єктивну оцінку лідерських якостей може дати лише незалежний експерт.

Зовсім іншою є оцінка менеджера-лідера з боку власників або топ-менеджменту підприємства. Вони передусім орієнтуються на професійні

здатності лідера, на його вміння з мінімальними витратами часу та коштів покращити, зміцнити, стабілізувати (залежно від поставлених цілей) роботу організації. При цьому вище керівництво мало цікавить з яким настроєм люди ходять на роботу або як часто проводяться корпоративні вечірки. Для них пріоритетом є фінансові показники, темпи росту, частка на ринку тощо.

Тому, на нашу думку, менеджер-лідер має знаходити баланс між вищим керівництвом та працівниками, не віддавати нікому з них цілковитої переваги та невпинно слідувати інтересам всієї організації.

Проведене автором опитування 43 менеджерів вищої та середньої ланки комерційних організацій у сфері ІТ-технологій та маркетингових комунікацій свідчить, що значущими характеристиками лідера мають бути: відданість своїй організації – лідер не принижує свою фірму в очах співробітників та не принижує співробітників в очах керівництва своєї фірми; оптимістичні погляди на життя – на відміну від песиміста, оптиміст завжди готовий вислухати думки інших, тому що очікує завжди гарних новин, володіє творчими задатками; любов та прихильність до інших людей – кращі лідери піклуються про своїх робітників, їх цікавить, що роблять інші; сміливість та впевненість в собі – лідер завжди буде намагатись знайти новий спосіб виконати завдання тільки тому, що цей спосіб буде кращим.

Оскільки метою нашого дослідження є актуалізація інтерактивних засобів, що забезпечують високий рівень управлінської компетентності майбутнього менеджера шляхом розвитку його лідерських якостей, нами було проведено діагностику студентів спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування». Загальна кількість осіб, що брали участь у дослідженні – 34. В ході дослідження було використано методику Є. Жарікова та Є. Крушельницького

«Діагностика лідерських здібностей» [11, с. 320].

Загалом більшість діагностичних методик спрямовані на визначення здатності людини бути лідером. Сама ж здатність людини до лідерства багато в чому залежить від розвиненості у неї організаторських і комунікативних здібностей.

В основному шляхом діагностування визначаються такі лідерські ознаки:

- воля і здатність переборювати перешкоди на шляху до мети;
- наполегливість, уміння розумно ризикувати, терпеливість, готовність довго й добре виконувати одноманітну, нецікаву роботу;
- ініціативність і бажання працювати без дріб'язкової опіки – незалежність;
- психічна стійкість не дає зацікавити нереальними пропозиціями;
- добра пристосовуваність до нових умов і вимог;
- самокритичність, твереза оцінка не тільки своїх успіхів, але й невдач;
- вимогливість до себе й інших;
- критичність, здатність бачити в привабливих пропозиціях слабкі сторони;
- надійність, дотримання слова, на них можна покластися;
- витривалість, може працювати навіть в умовах перевантажень;
- сприйнятливості до нового, схильність вирішувати нетрадиційні задачі оригінальними методами;
- стресостійкість, не втрачає самовладання і працездатності в екстремальних ситуаціях;
- оптимістичність, ставить до труднощів як до неминучих і переборних перешкод;
- рішучість, здатність самотійно і вчасно приймати рішення, у критичних ситуаціях брати відповідальність на себе;
- здатність змінювати стилі поведінки залежно від умов.

Нами було використано методику діагностики функціонального лідерства в

малих групах. Отримані результати наведені у таблиці 1.

Таблиця 1 – Прояв лідерських характеристик менеджерів відповідно до типології [6, с.316]

Тип лідера	Рівень управлінської ієрархії майбутніх фахівців з адміністративного менеджменту, %		
	Вищий	Середній	Низький
Інтелектуальний	9,9	30,7	59,4
Функціональний	23,1	50,5	26,4
Універсальний	6,6	69,3	24,1

Аналіз даних таблиці свідчить, що для майбутніх менеджерів характерним є нерівномірний розподіл типів лідерів залежно від рівня управлінської ієрархії. Це зумовлено рядом факторів, що пов'язані зі специфікою їхньої діяльності.

Отже, вплив лідерських якостей на реалізацію задач управлінської діяльності доречно розглядати як систему з двох складових – особистісної та функціональної (зміст адміністративних задач).

Так, інтелектуальний лідер характеризується значною самостійністю, високою орієнтацією на справу і результати роботи. Для функціонального лідера характерними є такі риси: найменше прагнення домінувати; висока орієнтація на справу, її результати; самостійність поведінки. Універсального лідера характеризує домінантність, добре ставлення до себе і до інших, особиста оригінальність, самобутність.

Таким чином, за результатами діагностики функціональний тип лідера є таким, що у більшій мірі відповідає вимогам, які висуваються до діяльності менеджера і зумовлюють її ефективність.

Як відомо, соціальні умови можуть прискорити чи уповільнити особистісний розвиток, зокрема розвиток лідерських якостей менеджера. Основними соціальними факторами, які впливають на цей процес є використання інноваційних технологій викладання у закладі вищої

освіти, надання консультаційної та психологічної допомоги.

Методом, що поєднує в собі навчання, консультацію та зняття психологічного напруження виступають різні види тренінгів (соціально-психологічний тренінг, бізнес-тренінг, тренінг особистісного росту, тренінг з тайм-менеджменту тощо).

Слово тренінг походить від англійського "to train", що означає "навчати, тренувати". Тренінг – це водночас і цікаве спілкування, і захопливий процес пізнання себе та інших, і ефективна форма опанування знань, розширення досвіду, і спосіб формування вмінь та навичок.

Перші тренінгові заняття були організовані учнями К. Левіна в середині 1940-х років. Учений стверджував, що більшість ефективних змін у поведінці, настановах людей відбувається в групах. Щоб виробити нові форми поведінки, свої певні настанови, людина повинна навчитися бачити себе очима інших.

Сьогодні в літературі і практичній діяльності поняття «тренінг» трактується набагато ширше, ніж кілька років тому. Розширення меж використання терміна пов'язано зі збільшенням діапазону цілей, більш широкого, ніж розвиток компетентності у спілкуванні.

Тренінг сьогодні є незамінним елементом системи навчання й розвитку в будь-якому навчальному закладі. Це насамперед навчання, що опирається на досвід людини, а також допускає, що

присутні на тренінгу люди, окрім отримання нової інформації, мають можливість відразу використовувати її на практиці, виробляючи нові навички.

Сьогодні значна увага приділяється інтерактивним методам, що використовуються із застосуванням навчальних комп'ютерних програм, які реалізують більш дієвий підхід до знань. Засобами

реалізації зазначеного підходу слугують комплекси програмно-апаратних засобів (комп'ютер, мультимедійний проектор та сенсорна дошка), які забезпечують можливість організації навчально-пізнавальної діяльності шляхом інтерактивного навчання.

Наведемо кілька визначень поняття «тренінг» (рис. 1)

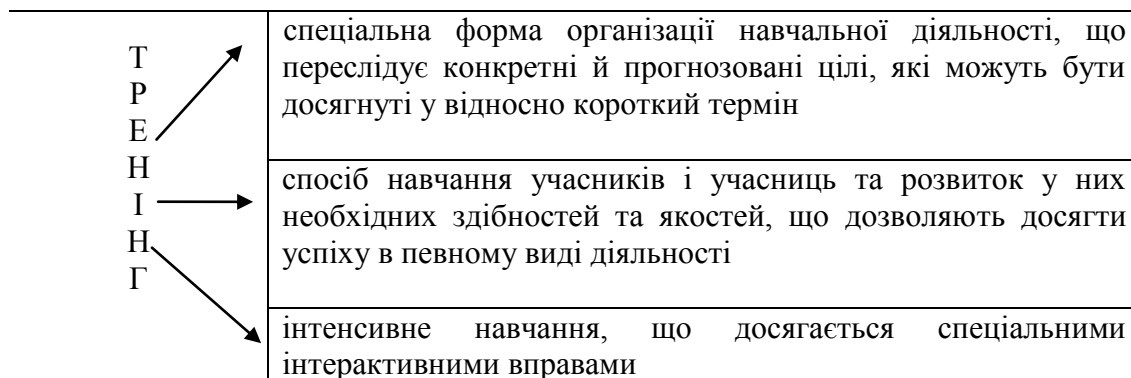


Рисунок 1 – Трагування поняття «тренінг»

Аналіз основних визначень тренінгу дає можливість сформулювати основні його принципи.

1. Спілкування за принципом “тут і тепер”. Для багатьох учасників характерне прагнення переключитися з безпосередньої тренінгової роботи на обговорення минулих або майбутніх подій. У цьому випадку спрацьовує механізм психологічного захисту. Але головна ідея тренінгу полягає в тому, щоб група перетворилася на своєрідне об'ємне дзеркало або навіть систему дзеркал, у яких кожен член групи зміг би побачити себе під час виконання вправ. Це досягається тим, що в групі існує інтенсивний зворотній зв'язок, який базується на довірчому міжособистісному спілкуванні.

2. Принцип персоніфікації висловлювань. Суть його полягає в добровільній відмові від безособових мовних форм, які допомагають приховувати в повсякденному спілкуванні власну позицію того, хто говорить, або ж уникати прямих висловлювань в небажаних випадках.

Конкретно: замість висловлювань «вважається ..., деякі вважають, що ...» у групі вчать говорити, використовуючи форми «я вважаю, що ...» тощо.

3. Принцип акцентування на мові почуттів. Згідно з ним учасники групи повинні робити акцент на емоційних станах і проявах (своїх власних і партнерів з групи) і під час зворотного зв'язку, якщо можливо, використовувати мову, який фіксує такий стан. Прикладом даної форми мови є констатація типу: “Твоя манера говорити на підвищених тонах викликає у мене роздратування”. Для повсякденного спілкування звернення до подібної емоційно акцентованої манери не є типовим. Відповідно перед кожним учасником ставиться завдання перебудувати стиль свого спілкування, зокрема виробити вміння “ловити”, чітко ідентифікувати й адекватно висловити свої почуття.

4. Принцип активності. Дотримання цього принципу є головною вимогою до поведінки учасників тренінгу. Йдеться про реальне включення кожного

учасника в інтенсивну групову взаємодію з метою цілеспрямованого пізнання себе, партнера, групи взагалі. У повсякденному житті людина під впливом різних обставин нерідко замикається в собі і концентрується лише на власних проблемах. Завдання полягає в тому, щоб допомогти йому навчитися об'єднувати цю замкнутість на себе з активною включеністю в іншого, в аналіз групових процесів. На заняттях заохочується конструктивна полеміка між усіма учасниками, включаючи керівника.

5. Принцип довірливості. Передбачає створення сприятливих умов для довірливого спілкування учасників тренінгу, забезпечує групову динаміку, значною мірою визначає результативність занять. В якості першого і найпростішого кроку до практичного створення такого клімату керівник пропонує ухвалити єдину форму звертання один до одного на "ти". Це не тільки психологічно зрівнює усіх членів групи, але й привносить певний елемент інтимності й довіри. Крім того, довірливість підтримується незаперечним правилом: "Говорити тільки правду або хоча б не брехати".

6. Принцип конфіденційності. Суть його розкривається в рекомендації «не виносити» зміст спілкування, яке розвивається в процесі тренінгу, за межі групи. Це теж сприяє встановленню довірливих стосунків, оскільки учасники впевнені, що зміст спілкування залишиться в рамках цієї групи, і легше йдуть на відкритий, щирий контакт. Конфіденційність дає можливість групі зберегти свій дискусійний потенціал; обговорення ж учасниками тренінгу проблем групи за її межами призводить до того, що готовність і потреба в обговоренні цих проблем в рамках самої групи зменшується, адже тема певною мірою вичерпує себе.

7. Неприпустимість безпосередніх оцінок людини. При обговоренні того, що відбувається в групі ми оцінюємо не

учасника, а тільки його дії і поведінку. Ми не використовуємо висловлювання на кшталт: "Ти мені не подобаєшся", а говоримо: "Мені не подобається твоя манера спілкування". Ми ніколи не скажемо "Ти погана людина", а просто підкреслимо: "Ти погано вчинив".

8. Розширення контактів і спілкування з різними людьми. У кожного з нас є певні симпатії, хтось нам подобається більше, з кимось більш приємно спілкуватися. Але під час занять ми прагнемо контактувати з усіма членами групи, і особливо з тими, кого найменше знаємо.

9. Повага до мовця. Коли висловлюється хто-небудь з членів групи, ми його уважно слухаємо, даємо людині можливість сказати те, що він хоче. Ми допомагаємо говорити, всім своїм виглядом показуючи, що ми слухаємо його, ми раді за нього, нам цікаві його думки, його внутрішній світ. Ми не перебиваємо людини і мовчимо до тих пір, поки він не закінчить говорити. І лише після цього ми ставимо свої питання, дякуємо йому або сперечаємося з ним.

Наведений перелік принципів дозволяє дійти висновку про важливість тренінгу як форми розвитку особистісних якостей та компетентності сучасного фахівця, особливо менеджера.

Як і в будь-якій навчальній та розвивальній програмі в тренінгах передбачено ряд цілей, що обґрунтовують використання тих чи інших прийомів.

Проведений автором аналіз програм тренінгів у Центрі лідерства НТУ "ХПІ", який розпочав свою діяльність з жовтня 2015 року в рамках проекту "ELITE" – «Освіта для лідерства, інтелекту та розвитку таланту» у рамках програми Tempus, засвідчив, що цілями проведення тренінгів можуть бути:

1. формування навичок співпраці, засад толерантності шляхом визначення межі власної терпимості та поваги до прав і свобод інших людей;

2. формування навичок логічного мислення, аналізу, вибору і презентації

інформації або проблематик

3. опанування новими технологіями в професійній діяльності, сфері;

4. зменшення чогось небажаного (проявів моделей соціально неприйнятної поведінки, стилю неефективного спілкування, особливостей реагування тощо);

5. зміна стереотипів, поглядів на проблему, процес навчання, аби усвідомити його переваги та зрозуміти, що він може надавати насагу та задоволення;

6. підвищення здатності учасників щодо позитивного ставлення як до себе так і до життя;

7. пошук ефективних шляхів розв'язання поставлених проблем завдяки об'єднанню в тренінговій роботі спеціалістів, які мають різний фах; представників різних відомств, які впливають на розв'язання цих проблем.

8. формування у лідера здатності до адаптивного управління.

І.В. Вачков [7] виділяє спільні цілі, які об'єднують різні за напрямком і змістом тренінгові групи:

✓ дослідження психологічних проблем учасників групи й надання допомоги в їхньому розв'язанні ;

✓ поліпшення суб'єктивного самопочуття й зміцнення психічного здоров'я; вивчення психологічних закономірностей, механізмів і ефективних способів міжособистісної взаємодії для створення основи більш ефективного гармонійного спілкування з людьми;

✓ розвиток самосвідомості й самодослідження учасників для корекції або попередження емоційних порушень на основі внутрішніх й поведінкових змін;

✓ сприяє процесу особистісного зростання, реалізації творчого потенціалу, досягненню оптимального рівня життєдіяльності й відчуття щастя й успіху.

Тренінг належить до методів активного соціального навчання як комплексного соціально-дидактичного напрямку. В основу тренінгу покладено групову взаємодію-інтерацію.

Тренінг може використовуватися у різних варіантах.

По-перше, тренінг як тренування, у результаті якого відбувається формування та відпрацювання вмінь та навичок, ефективної поведінки.

По-друге, тренінг як форма активного навчання, метою якого є передусім передання знань, а також розвиток деяких умінь і навичок.

По-третє, тренінг як метод створення ситуацій для саморозкриття учасників і самостійного пошуку ними способів вирішення власних психологічних проблем.

Готуючись до проведення тренінгу, викладач-тренер має здійснити велику підготовчу роботу:

1) визначити цілі та завдання тренінгу;

2) розробити план-сценарій тренінгу;

3) підготувати заздалегідь слухачів курсів підвищення кваліфікації, вчителів до проведення тренінгу (роздати питання, що будуть розглядатися на тренінгу, проблеми, які будуть обговорюватися, літературу для попереднього опрацювання тощо);

4) здійснити самопідготовку: продумати власні дії щодо проведення інтерактивної взаємодії, передбачити план обговорення проблеми та можливі висновки, що зроблять педагоги, спрогнозувати появу суперечних точок зору та кінцевий результат роботи, обрати час і форми узагальнення висновків, продумати зворотний зв'язок та ін.;

5) розподілити ролі між учасниками, продумати активну участь кожного;

6) підготувати приміщення для проведення тренінгу та необхідні матеріали (медіапроектор, бейджики, таблички, скотч, папір для індивідуальних та групових вправ, маркери, роздруковані матеріали для вивчення тощо). Якість навчання суттєво зростає, якщо слухачі мають хороші роздаткові матеріали.

Важливим фактором є підготовка матеріалів у тому форматі, що легко читається, а саме: небагато тексту; наявність чітких схем замість деяких текстових блоків; малюнки; можливість робити помітки у цих матеріалах

При розробці правил роботи у групі доцільно запропонувати слухачам декілька з них і надати можливість доповнити ці правила.

Ось декілька таких правил.

1. Бути активним.
2. Говорити від себе.
3. Бути відвертим і відкритим.
4. Бути толерантним.
5. Дотримуватися відведеного часу.

Під час спілкування один з одним використовуються бейджики, на яких кожен учасник записує своє ім'я так, як би він хотів, щоб до нього зверталися. Це допомагає створити відповідний комфортний психологічний клімат у групі.

Л.А. Петровська [8] виокремлює такі види, форми тренінгів та методи групової роботи:

1. відео тренінг;
2. рольове навчання;
3. груповий аналіз оцінок і самооцінок;
4. невербальні методики та ін.

При проведенні тренінгу використовуються різноманітні конкретні вправи, прийоми і техніки. Визначають такі базові методи тренінгу: групова дискусія та ситуативно-рольові ігри.

Групова дискусія – це спільне обговорення якогось суперечливого питання, що дає змогу прояснити або змінити думки, позиції та настанови учасників групи у процесі безпосереднього спілкування.

Дискусія – це спосіб організації спільної діяльності з метою інтенсифікації процесу прийняття рішення у групі; метод навчання, що підвищує інтенсивність та ефективність навчального процесу за рахунок залучення тих, хто вчиться, до колективного пошуку істини.

Дискусія побудована на діалозі – такій формі спілкування, що ґрунтується на психологічній рівності позицій учасників обговорення.

У тренінгу групова дискусія може бути організована з метою надання учасникам можливості обговорити проблему, що цікавить усіх, із різних боків або ж із метою здійснити групову рефлексію через аналіз індивідуальних переживань.

Ігрові методи ведення тренінгів сприяють інтенсифікації процесу навчання, знаттю напруження та скутості учасників, оптимізації їхньої взаємодії. Гра допомагає людині розкрити свої здібності, виявити творчий потенціал, проявити щирість та відкритість.

Загалом, тренінг має певні особливості, що відрізняє його від інших форм роботи практичного психолога, він розглядається дослідниками як групова форма взаємодії з певними правилами або принципами роботи і це вже є важливим фактором вирішення тих завдань і цілей, які постають перед учасниками тренінгу. Осмислення власного досвіду, самопізнання, розвиток особистісних якостей учасниками групової взаємодії відбувається за умови створення особливого рефлексивного середовища та, звичайно, дотримання тих правил, які існують в тренінговій групі. Перераховані особливості тренінга дозволяють говорити про можливість й необхідність його використання у навчальному процесі, спрямованому на професійне становлення менеджерів.

Отже, детально проаналізувавши особливості тренінгу як форми розвитку лідерських якостей менеджерів, можна зазначити, що така форма є найбільш дієвою, оскільки торкається, як особистісної, так й професійної складової майбутнього менеджера.

Проте слід зауважити, що у теорії та практиці професійної підготовки менеджерів, формуванні їхньої управлінської компетенції не останню роль відіграють й ігрові технології. Розглянемо їх більш

детально. Ділова гра відбувається через моделювання різноманітних педагогічних чи виробничих ситуацій.

Моделювання – це метод дослідження певних об'єктів через відтворення їхніх характеристик на іншому об'єкті – моделі, що є аналогом певного фрагменту дійсності (речового чи розумового) – оригіналу моделі.

Модель реалізується через правила. Правила гри – це ті положення, в яких відбиваються сутність гри та співвідношення всіх її компонентів. Ділові ігри складаються з певних етапів підготовки і проведення.

Ділова гра є способом моделювання різноманітних умов професійної діяльності через пошук нових засобів її виконання. Вона імітує різноманітні аспекти людської активності й соціальної взаємодії, є методом ефективного навчання, оскільки нівелює суперечності між абстрактним характером навчального предмета і реальним – професійної діяльності.

Ділова гра як метод містить інші форми активного навчання: дискусію, аналіз конкретних ситуацій, дії за інструкцією, розв'язання виробничих завдань тощо. Вона дає змогу знайти рішення складних проблем шляхом застосування спеціальних правил обговорення, стимулювання творчої активності учасників як завдяки спеціальним методам роботи, так і за допомогою фасилітації ведучого тренінгу.

Рольова гра – це ефективне відпрацювання варіантів поведінки в тих ситуаціях, в яких можуть опинитися учасники тренінгу (наприклад, захист чи презентація певних напрацювань, атестація тощо). Гра дає можливість набути навичок прийняття відповідальних і безпечних рішень у житті.

Підготовка до проведення рольових ігор включає наступні етапи.

1. Гра повинна бути значущою для учасників.

2. Попереднє діагностування слухачів необхідне для вибору ситуацій, рішення яких можливе в межах одного заняття.

3. Важливим є вибір учасників гри. Керівник рольової гри, зазвичай, не є безпосереднім учасником ігрового комплексу.

Проведення рольової гри передбачає:

1. Ведучий оголошує тему гри, визначає ігрову ситуацію, з'ясовує, наскільки значущою вона є для учасників.

2. Викладач-фасилітатор інструктує про план гри. З'ясовує, чи всі правильно зрозуміли своє завдання.

3. Розподіляються ролі. Якщо ролей на всіх не вистачає, спостерігачі повинні отримати завдання щодо відслідковування вербальної та невербальної поведінки учасників гри, оцінювання результативності гри тощо.

4. Активні учасники гри діють відповідно до своїх ролей та отриманої інформації.

5. Підбиваються підсумки гри, фіксується реакція кожного з учасників.

Організаційно-діяльнісні та організаційно-навчальні ігри є формами колективної розумової діяльності, у процесі якої відбувається навчання і проектування (створення) нових діяльнісних зразків.

Основні етапи організаційно-діяльнісної гри:

1) установча доповідь ведучого, в якій визначаються певні межі та ставляться основні питання, які необхідно вирішити під час гри;

2) створення груп, основне завдання яких – вироблення певних рішень, підготовка узгодженої доповіді для пленарного обговорення; результати обговорення у групі представляються схематично;

3) пленарне засідання, загальне обговорення роботи всіх груп, у процесі якого виробляються колегіальні рішення поставленої проблеми;

4) рефлексія учасниками своєї діяльності;

5) заключна доповідь ведучого з

узагальненням усіх результатів роботи груп;

б) методологічна консультація (за необхідності);

7) організаційні рішення.

Однією з ефективних форм інтерактивного навчання є кейс-метод. Ті, хто вчиться, вбачають у ньому гру, в якій вони мають можливість проявити та вдосконалити аналітичні й оцінювальні навички, навчитися працювати в команді, використовувати на практиці теоретичний матеріал тощо.

Кейс-метод (case study) – це техніка навчання, що користується описом реальних економічних і соціальних ситуацій (від англ. case – «випадок»). Під ситуацією (кейсом) розуміють письмовий опис конкретної реальної події в закладі, слухачам пропонують проаналізувати її, знайти шляхи розв'язання та обрати найкращу з них. Ситуаційна вправа, що розглядається, повинна бути побудованою на реальних подіях.

Кейс-метод, або метод ситуаційних вправ, є активним методом, що дає змогу наблизити процес навчання до реальної практичної діяльності фахівців. Він сприяє розвитку винахідливості, умінню вирішувати проблеми, розвиває здібності здійснювати аналіз і діагностику проблем.

Кейс-метод – складна система, що інтегрує в собі інші методи пізнання: дискусію, ігрові методи, «мозковий штурм», моделювання, мисленнєвий експеримент, проблемний метод, системний аналіз тощо. Проблема посідає важливе місце в кейс-методі, при цьому в самому кейсі вона часто є присутньою в неявному, замаскованому вигляді, нерідко буває прихованою серед інших, менш вагомих проблем, розгляд яких може спрямувати дискусію не в той бік.

Етапи роботи з кейсом:

1. Вступ до кейсу, постановка викладачем основних питань.

2. Аналіз ситуації. Робота відбувається індивідуально чи у групах. Кожен з учасників пропонує свій варіант розв'язання проблеми, що оцінюється групою, яка й обирає оптимальний варіант рішення, готується до презентації. У роботі слухачі, вчителі можуть користуватися різноманітними джерелами інформації.

3. Презентація рішень за кейсами. Слухачі, вчителі мають максимально використати наочність, створену ними (схеми, графіки, плакати тощо). Кожен варіант рішення фіксується на окремому аркуші.

4. Загальна дискусія.

5. Підбиття підсумків роботи.

Кейс-метод навчає пошуку та використанню знань в умовах динамічної ситуації, розвиває діалектичне та критичне мислення, сприяє більш глибокому засвоєнню навчального матеріалу.

Висновки з даного дослідження та перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Таким чином, дослідження практики використання методів та прийомів для проведення тренінгу свідчить, що вони можуть бути доповнені та урізноманітнені. В цілому інтерактивне навчання у практиці професійної підготовки майбутніх менеджерів є, без сумніву, провідною формою. Розвиток лідерських якостей менеджера в процесі тренінгу, як під час самостійної роботи над собою, так і в умовах колективної діяльності, сприяє більш ефективній реалізації професійно-управлінських функцій, а значить професійному та особистісному розвитку фахівця.

Отже, наведені аспекти проблеми розвитку лідерських якостей майбутніх менеджерів переконливо свідчать, що вагома роль у даному процесі, особливо в умовах закладу вищої освіти, належить відповідній організації навчально-виховного процесу із використанням інтерактивних методів та засобів навчання.

Перспективу подальших досліджень вбачаємо у вивченні професійної підготовки майбутніх менеджерів з метою

розвитку їх управлінського потенціалу на засадах принципів фасилітації.

Список літератури:

1. Березовська, Л.І. & Пукіш, А.О. (2015) Психологічні особливості управлінського та підприємницького потенціалу менеджерів. *Вісник Національного університету оборони України: Збірник наукових праць*. №1(44). Київ : НУОУ. С.21 – 27.

2. Романовский А.Г., Шаполова В.В., Квасник О.В. (2016) Трехвекторная структура понятия лидерство. [Электронный ресурс]: Режим доступа: http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI_Press/26904/1/Romanovskiy_Trehvektor_naya_2016

3. Пономарьов, О.С. & Чеботарьов, М.К. (2012) Відповідальність в системі професійної компетентності фахівця: навч.-метод. посібник. Х.: Підручник НТУ «ХПІ», 220 с.

4. Дрыгина, И.В. Важность лидерских качеств менеджера для его профессиональной деятельности. [Электронный ресурс]: Режим доступа: <http://res.krasu.ru/paradigm>.

4. Бойетт, Дж. Т. & Бойетт, Дж. Т. «Можно ли научиться лидерству?»: [Электронный ресурс]: Режим доступа: <http://management.com.ua>

6. Фетискин, Н.П. & Козлов, В.В., Мануйлов, Г.М. (2005) Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп. М.: Изд-во Института психотерапии, 490 с.

7. Вачков, И.В. & Дерябо, С.Д. Окна в мир тренинга. [Электронный ресурс]: Режим доступа: http://koob.ru/vachkov_iv

8. Петровская, Л.А. Общение-компетентность-тренинг. [Электронный ресурс]: Режим доступа: http://www.koob.ru/petrovskaya/communication_p

9. [Sakaliuk, O.](#) (2016) Model of

Forming education managers' readiness for professional activities under current conditions. *Наука і освіта*. №6. С. 107 – 111.

10. Kuzmina, N. (2017) Implementation of the model of forming the future managers' readiness for business correspondence in the educational process of the university. 10th international conference of education, research and innovation nov 16 – 18.

11. Фетискин, Н.П. & Козлов, В.В., Мануйлов, Г.М. (2005) Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп. М.: Изд-во Института психотерапии, 490 с.

References

1. Berezovs'ka, L.I. & Pukish, A.O. (2015) *Psykhologichni osoblyvosti upravlins'koho ta pidpriemnyts'koho potentsialu menedzheriv*. [Psychological peculiarities of managerial and entrepreneurial potential of managers]. *Visnyk Natsional'noho universytetu obrony Ukrainy: Zbirnyk naukovykh prats'*. №1(44). Kyiv: NUOU. P. 21 – 27. [in Ukrainian]

2. Romanovskij A.G., Shapolova V.V., Kvasnik O.V. (2016) *Trehvektornaja struktura ponjatija liderstvo*. [The three-vector structure of the concept of leadership]. Access mode: http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI_Press/26904/1/Romanovskiy_Trehvektor_naya_2016.pdf [in Russian]

3. Ponomar'ov, O.S. & Chebotar'ov, M.K. (2012) *Vidpovidal'nist' v systemi profesijnoi kompetentnosti fakhivtsia* [Responsibility in the system of professional competence of a specialist]: navch.-metod.

posibnyk. Kh.: Pidruchnyk NTU «KhPI», 220 p. [in Ukrainian]

4. Drygina, I.V. *Vazhnost' liderskih kachestv menedzhera dlja ego professional'noj dejatel'nosti*. [The importance of managerial leadership qualities for his professional activities]. Access mode: <http://res.krasu.ru/raradigm>. [in Russian]

5. Bojett, Dzh. T. & Bojett, Dzh. T. «*Mozhno li nauchit'sja liderstvu?*» [«Is it possible to learn leadership?»]. Access mode: <http://management.com.ua> [in Russian]

6. Fetiskin, N.P. & Kozlov, V.V., Manujlov, G.M. (2005) *Social'no-psihologicheskaja diagnostika razvitija lichnosti i malyh grupp*. [Socio-psychological diagnosis of personal development and small groups]. M.: Izd-vo Instituta psihoterapii, 490 p. [in Russian]

7. Vachkov, I.V. & Derjabo, S.D. *Okna v mir treninga*. [Windows to the world of training]. Access mode: http://koob.ru/vachkov_iv [in Russian]

8. Petrovskaja, L.A. *Obshhenie-kompetentnost'-training*. [Communication-competence-training]. Access mode: http://www.koob.ru/petrovskaya/communication_p [in Russian]

9. Sakaliuk, O. (2016) *Model of forming education managers' readiness for professional activities under current conditions*. Nauka i osvita. №6. P. 107 – 111.

10. Kuzmina, N. (2017) *Implementation of the model of forming the future managers' readiness for business correspondence in the educational process of the university*. 10th international conference of education, research and innovation nov 16 – 18.

11. Fetiskin, N.P. & Kozlov, V.V., Manujlov, G.M. (2005) *Social'no-psihologicheskaja diagnostika razvitija lichnosti i malyh grupp*. [Socio-psychological diagnosis of personal development and small groups]. M.: Izd-vo Instituta psihoterapii, 490 p. [in Russian]

Стаття надійшла до редколегії 10.03.2019